



Whitepaper

Arbeidsmarkt in Tenderland, hoe het Rijk ICT-professionals inhuurt

Door Alexander Crépin (InHRM)

Inleiding

Al enige tijd pleit ik voor een meer geïntegreerde aanpak van externe inhuur en recruitment voor vaste posities. Dat is nodig om als organisatie succesvol te kunnen voorzien in de behoefte aan personeel. In verschillende blogs op Zipconomy heb ik gewezen op de mogelijkheden die Total Talent Management (TTM) en Total Talent Acquisition (TTA) te bieden heeft.

Externe inhuur, zeker op grote schaal, verlangt expertise, maar die zit vaak bij de inkoopspecialisten en is binnen HR niet altijd aanwezig. Het zou mij niets verbazen als de verminderde aandacht c.q. interesse voor TTM bij HR voor een deel ook wel een kwestie is van ‘onbekend maakt onbemind’.

Met mijn blogs probeer ik dit te veranderen en meer inzicht te verschaffen in de werelden van instroom voor vaste rollen en die van externe, tijdelijke inhuur. Daarbij biedt de actualiteit vaak goede aanknopingspunten.

Zo las ik recentelijk [een bericht over de gunning van een grote ICT-aanbesteding](#) bij Defensie voor een periode van maximaal vier jaar en met een waarde van 400 miljoen euro. Daarbij zijn er zeven raamovereenkomsten met aanbieders aan ICT-inhuurdiensten afgesloten; met HeadFirst, het Nederlands Centrum voor Interim-Management (NCIM), Experis Professionals, Hero Interim Professionals, SynProfs, ItaQ en Need Staffing IT. Voor mij een mooie aanleiding om mijn inzicht te geven in dit specifieke aspect van de arbeidsmarkt voor externe inhuur, namelijk dat **van inhuur via raamcontracten op basis van een aanbestedingstraject.**

Alexander Crépin (InHRM)

Deel 1 Tenders, niet te onderschatten impact op de Arbeidsmarkt

Aanbestedingssucces, een sleutel tot groei

Nederland kent een lange traditie van het tijdelijk inhuren van personeel en deze markt is in ons land in de loop der jaren steeds verder geprofessionaliseerd. Het is ook niet zo verwonderlijk dat Nederland een aantal internationale spelers op dit gebied heeft voortgebracht. Er zullen in de toekomst ongetwijfeld nog nieuwe partijen volgen. Die kunnen mede door het benutten van technologische mogelijkheden en fusies en overnames eveneens uitgroeien tot belangrijke spelers op de markt voor inhuur van personeel. Een van de pijlers onder de groei van de grotere partijen, is dat ze expertise en capaciteit in huis hebben om meerjarige contracten af te sluiten met (grote) werkgevers. Ze hebben slagkracht om mee te dingen naar grote inhuurcontracten die via aanbesteding in de markt gezet worden. Succes bij grote aanbestedingen draagt niet alleen bij aan het zakelijke succes van intermediairs. Het maakt deze bedrijven ook extra interessant voor talenten. Door het winnen van tenders bieden de intermediairs toegang tot opdrachten die anders niet toegankelijk zijn. Zeker bij de overheid kunnen dat zeer interessante projecten zijn, die bovendien vaak een langere periode van inzet verlangen. Winnen van tenders biedt concurrentievoordeel in de 'slag om talent'. Efficiënt aanbieden van aantrekkelijk werk, is en blijft een belangrijke succesfactor op de arbeidsmarkt voor interim-talent.

Nederland Tenderland

In een specifiek onderdeel van de Nederlandse arbeidsmarkt worden door aanbestedingen afspraken gemaakt tussen opdrachtgevers en dienstverleners. In het Nederlandse tenderlandschap speelt de overheid een hele belangrijke rol. Dat heeft met name met [de wet- en regelgeving](#) te maken. [De Aanbestedingswet uit 2012](#) biedt het voornaamste wettelijke kader voor overheidsinkopen.

Daarnaast is er ook Europese regelgeving. Daarin wordt onder meer bepaald dat, wanneer de waarde van een overheidsaanbesteding de door de EU vastgestelde drempelbedragen overschrijdt, er [Europees aanbesteed moet worden](#). De drempelbedragen voor werken en leveringen/diensten verschillen overigens en worden om de twee jaar vastgesteld.

Bronnen voor aanbestedingen

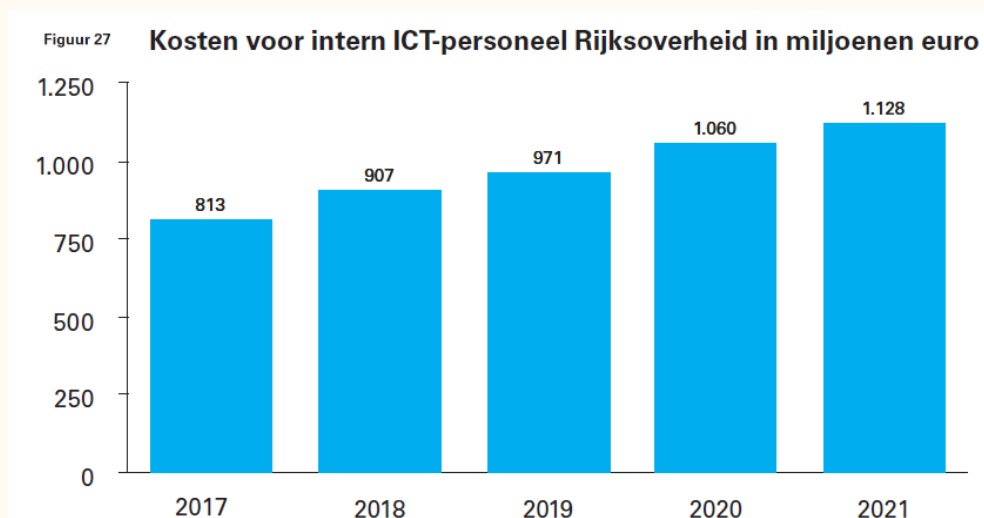
Aanbestedingen zijn openbaar en om inzicht te krijgen in welke overheidsaanbestedingen er zijn, kunnen marktpartijen gebruikmaken van TenderNed.nl. De Nederlandse overheid publiceert informatie over haar aanbestedingen (verplicht) op deze website. TenderNed bestaat uit een aankondigingsplatform waar aanbestedende diensten hun aankondigingen publiceren. Daarnaast biedt TenderNed functionaliteiten waarmee aanbestedingen volledig digitaal kunnen verlopen. Websites zoals de aanbestedingskalender.nl en PIANOo, van het Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, zijn eveneens nuttige bronnen. Er is daarnaast ook nog de [Tenderguide service](#).

Toenemende ICT-inhuur

Digitale transformatie zorgt bij **de Rijksoverheid voor een toenemende behoefte aan gespecialiseerd personeel**. Zowel absoluut als in het aandeel in het totale Rijkspersoneelsbestand, is het aantal ICT'ers stijgende. De vergrijzing veroorzaakt daarbij een extra grote vervangingsvraag. Het is, zeker gegeven de huidige [krapte op de arbeidsmarkt](#), een hele klus om aan die vraag te voldoen.

De grotere, kwantitatieve vraag wordt nog versterkt omdat er ook nog een kwalitatieve mismatch is. Het is, gegeven de snelheid van de ontwikkelingen op gebied van ICT-technologie, niet eenvoudig om de employability op gebied van ICT tijdig op peil te brengen en te houden.

Deze situatie vraagt erom nieuwe wegen in te slaan en ook de mogelijkheden te verkennen die het TTM- en TTA-perspectief kunnen bieden. Om te kunnen blijven voorzien in de toenemende behoefte aan ICT-personeel, biedt een meer integrale benadering van vast en inhuur interessante mogelijkheden. Zeker als je in beschouwing neemt dat ICT inmiddels de grootste inhuurcategorie is binnen het Rijk.



Bron: [Jaarrapportage Rijk 2021](#)

Tabel 1 Uitgaven externe inhuur, onderdeel 'adviesing opdrachtgevers automatisering', vermeld in Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (JBR)

Jaar	Omvang (in mln. €)	% van totale externe inhuur
2016	427,3	33%
2017	484,5	38%
2018	531,0	38%
2019	715,2	43%
2020	861,8	44%

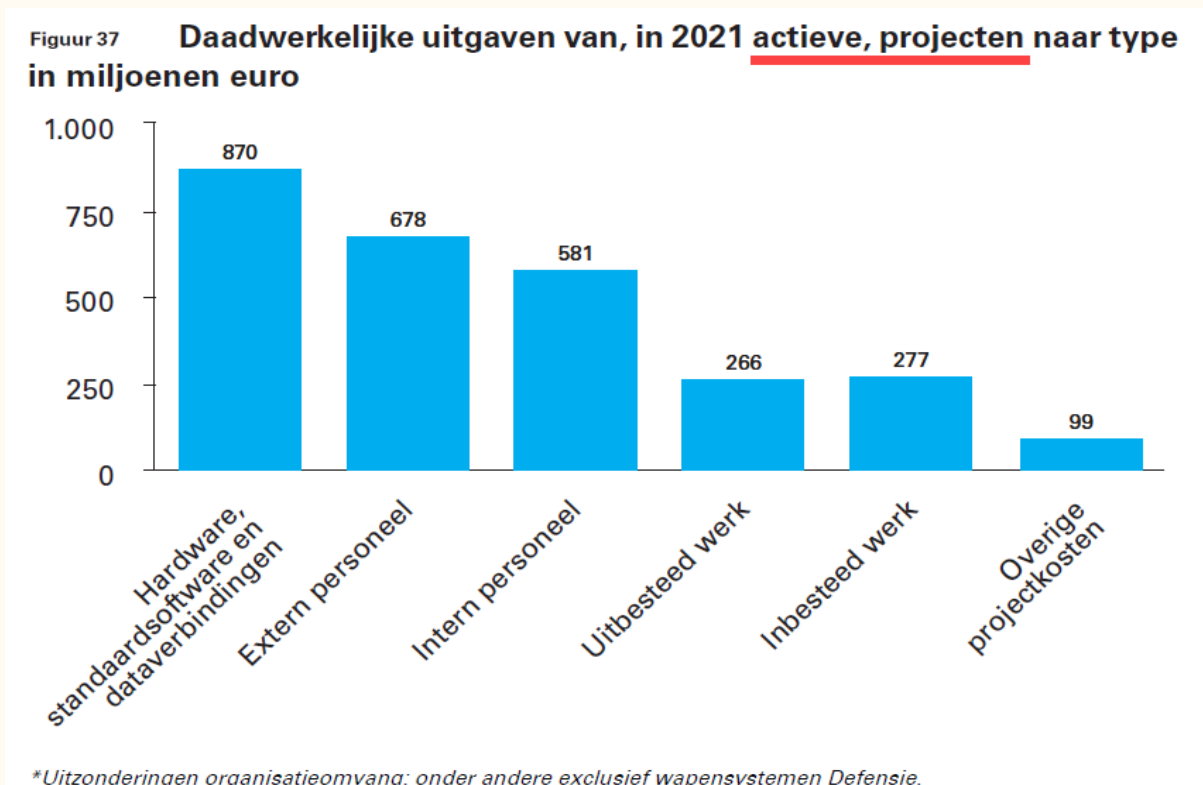
Bron: [Categorieplan ICT-professionals Rijk, pagina 21](#)

Bovenstaande is meer dan genoeg aanleiding voor verdieping in de wereld van de ICT-inhuur door de Rijksoverheid, en dan vooral in de rol die aanbestedingen daarbij spelen.

TTA & TTM en grenzen aan inhuur

Een van de eerste zaken die opvalt bij bovenstaande tabellen, is dat de stap naar de geïntegreerde aanpak van instroom van talent, naar TTA, een herziening zal verlangen van de zogenaamde Roemernorm uit 2010. Die bepaalt namelijk dat niet meer dan 10% van personeelskosten van de ministeries besteed mag worden aan de inhuur van externen.

Dit overzicht illustreert dat deze norm op dit moment meer een symbolische waarde heeft.



Bron: [Jaarrapportage Rijk 2021](#)

De [toelichting op de begroting van het ministerie van EZK van 2020](#) zegt er het volgende over:

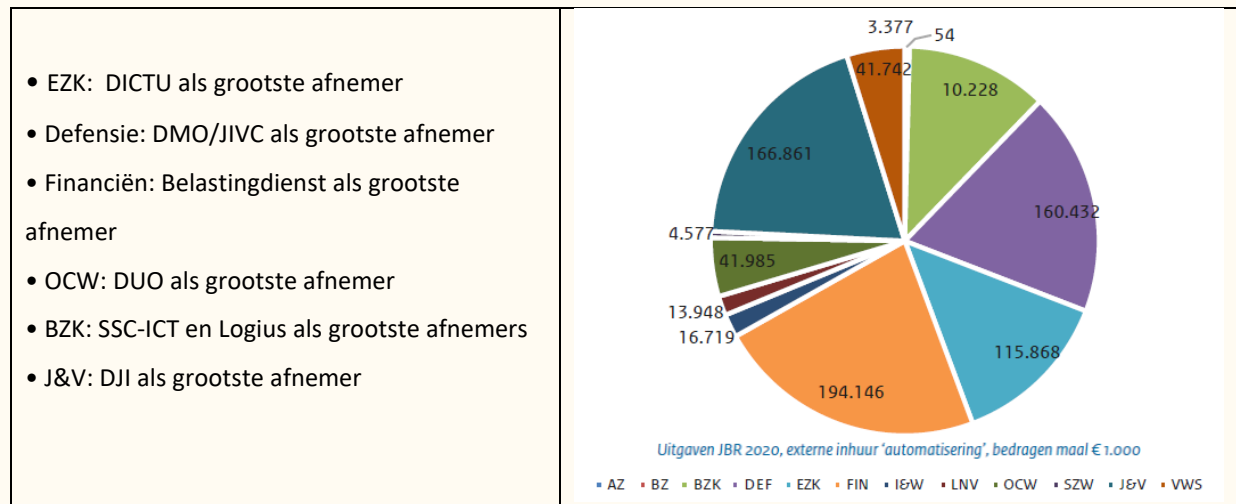
“Het kabinet hanteert, naar aanleiding van de motie Roemer, een norm voor externe inhuur van 10% van de totale personeelskosten. Evenals over voorgaande jaren wordt ook dit jaar deze norm overschreden. Het inhuurpercentage voor EZK komt over de periode 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020 uit op 24,9%. De overschrijding van de norm voor inhuur van extern personeel is vooral veroorzaakt door DICTU en RVO.nl. Het inhuurpercentage voor EZK over de periode 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020 zonder DICTU en RVO.nl komt uit op: 8,9%.

Bij DICTU wordt de overschrijding van de norm veroorzaakt door de behoefte aan specifieke(ICT-) expertise. Zelf alle kennis in huis hebben is dikwijls niet mogelijk en ook lang niet altijd zinvol is, mede gezien de snelle ontwikkelingen op ICT-gebied en de wisselende expertise die dit vraagt. Daarnaast bemoeilijkt de krappe arbeidsmarkt voor ICT-ers de werving van eigen ICT-personeel.”

Overigens is deze norm niet alleen relevant voor het ministerie van EZK, alle ministeries zijn er in principe aan gehouden. Het getuigt van realiteitszin. In het verlengde hiervan is het zinvol om bij de hele discussie over de Wet DBA ook deze Roemer-norm te actualiseren of af te schaffen.

Wellicht zou een eerste stap naar TTA kunnen zijn om niet te spreken over een percentage van de personeelskosten, maar over een bij de arbeidsmarkt passende verhouding tussen vast en flex. Dat wil zeggen: rekening houden met het feit dat een grote groep werkenden, met name in de ICT, geen interesse heeft in het werken in een vast dienstverband. Vooralsnog is TTA toekomstmuziek en speelt Inkoop een centrale rol bij het maken van afspraken over inhuur van ICT professionals.

De ministeries die binnen raamovereenkomsten de meeste ICT/IV'ers inhuren zijn: EZK, Defensie, Financiën, OCW, BZK en J&V.



Bron: [Categorieplan ICT-professionals Rijk, pagina 29](#)

Deel 2 Tenders & Categoriemanagement

Categoriemanagement is een proces waarbij de inkoopactiviteiten van een organisatie worden georganiseerd en beheerd in verschillende categorieën van producten en diensten. Zo is er bij de Rijksoverheid een categorie gericht op het inhuren van specialisten. Dit betekent dat er voor de inkoopactiviteiten voor het inhuren van specialisten specifieke inkoopstrategieën en -processen worden ontwikkeld. Het is de bedoeling om hierdoor betere controle te krijgen over de inhuur van specialisten, kosten te besparen, de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de relatie met leveranciers te optimaliseren.

Categoriemanagement voor de inhuur van specialisten omvat ook het identificeren en beheren van risico's met betrekking tot de inhuur van deze specialisten, zoals het risico van het inhuren van niet-gekwalficeerde specialisten, het niet naleven van arbeidswetten of -voorschriften, gebrek aan diversiteit en inclusie, of beveiligingsrisico's die verband houden met derde leveranciers en hoge kosten en slechte dienstverlening. Door deze risico's beter te beheersen, kan de organisatie de inhuur van specialisten effectiever aanpakken en zorgen voor maximale waarde voor de organisatie.

Categorieplan ICT-professionals Rijk

Het [Categorieplan ICT-professionals Rijk](#) kan in dit verband niet onvermeld blijven. Een geactualiseerde versie van dit plan verscheen in december 2021 met als ondertitel 'Van externe inhuur naar integraal externenmanagement?' In 86 pagina's wordt een beeld geschetst van de wijze waarop de inhuur van ICT-professionals en diensten vorm en inhoud moet gaan krijgen in de komende jaren.

Het plan beoogt een verdere professionalisering te bewerkstelligen van de inzet van externe ICT-professionals. Deze recente uitgave is een bewerking van het plan uit 2016 en behandelt de inhuur van externe ICT/IV-professionals en de uitbesteding van ICT-diensten, waarbij de inzet van externe ICT/IV-professionals centraal staat. Een van de nieuwe elementen is dat er nu ook aandacht is voor ICT-detavast constructies. Hierbij wordt een professional gedurende een X aantal maanden bij de opdrachtgever gedetacheerd. In die periode begeleidt en traint de detacheerder de professional in ontwikkeling van specifieke kennis en vaardigheden. Bij tevredenheid over het functioneren en de ontwikkeling van de professional, kan de inlener de professional een aanbod doen om in loondienst te treden.

Het plan bouwt eveneens voort op de rijksbrede strategie [Inkopen met Impact](#), waarbij het belang van maatschappelijke waarde creatie wordt aangegeven. Zo beoogt de Rijksoverheid een voortrekkersrol te vervullen op het gebied van duurzaamheid, klimaat en [kansen creëren voor mensen](#) die het minder makkelijk hebben op de arbeidsmarkt. De opstellers van het plan omschrijven Categoriemanagement binnen de rijksoverheid als *'een werkwijze op inkoopgebied die leidt tot een rijksbrede strategie voor het verwerven van een goed of dienst. Het gaat hierbij niet alleen om het feitelijk inkopen, maar om de gehele levenscyclus van het product of de dienst, van behoefteformulering aan het begin tot contractbeheer en evaluatie aan het einde.'*

Kortom: niet ieder voor zich, maar slim samenwerken. Waar de rijksoverheid nu soms een collectief geheugen en marktkennis ontbeert, moet categoriemanagement de ministeries helpen bij het maken van verstandige keuzes op dit gebied.

Dit laatste mag men ook verwachten van onze overheid. Zo staat er in de eerder genoemde [Jaarrapportage Rijk 2021](#) te lezen dat de omvang van de inhuur van ICT-professionals een miljard euro bedraagt. Dat gaat om meer dan 6.000 professionals.

In de inleiding van het Categorieplan is te lezen dat er een jaar eerder, in 2020, 5.200-5.650 externe ICT/IV'ers werden ingezet. Hiervan was 88% werkzaam op functies/rollen met salarisschaal 9 of hoger, waar hbo- of wo-werk- of denkniveau verlangd kan worden.

Daarbij wordt nog opgemerkt dat er in ICT inmiddels veel deelspecialismen zijn en dat dit de uitwisselbaarheid beperkt. Vanuit HR-perspectief een interessante constatering, met name als het gaat om het bieden van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en employability in het algemeen.

Kijken we naar alle externe inhuur, dan is het totale bedrag [meer dan 2 keer zoveel](#). Zo is er ook in de *Jaarrapportage Rijk* te lezen dat er in Q4 meer dan 6.400 uitzendkrachten zijn ingehuurd.

Boeiend is om in dit verband te signaleren dat [in de Staatscourant in februari 2022](#) een bericht te lezen was over het beleidskader inzet flexibele arbeid binnen de sector Rijk. Daarin werd onder meer gesteld dat externe inhuur van personeel zoveel mogelijk wordt beperkt.

Aantal uitzendkrachten werkzaam in het vierde kwartaal

Jaar	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal	5.840	5.805	6.557	6.276	6.406

Categoriemanagement

Binnen de het Rijk zijn er momenteel een twintigtal categorieën geïdentificeerd. Deze zijn min of meer gelijk verdeeld over de diverse ministeries. Er wordt zoveel mogelijk volgens dezelfde principes vorm en inhoud aan gegeven. Een van de categorieën is ICT-professionals. Hieronder vallen naast de inhuur van ICT-professionals, ook resultaatverplichte ICT-opdrachten (Statement of Work) en (strategische) ICT-adviesdiensten.

Kerntaken Categoriemanagement:

- *Categoriemanagement begint met het tijdens de voorstudiefase - in samenhang met rijksbreed beleid - nadenken over de vraag of, en zo ja, op welke wijze, een rijksbrede aanpak kan worden uitgewerkt gericht op het benutten van kansen (o.m. op het terrein van het beïnvloeden van de vraag naar diensten of producten) met als doel op systematische wijze te voorzien in de behoefte van de klant. De kansen worden aangeboden vanuit de inkoopdiscipline maar deze kan er niet over besluiten. Het is aan het primaire proces of en hoe de kansen worden benut.*
- *Vervolgens het geheel van het continue en gestructureerd op basis van de behoeftestellingen van de individuele departementen door één departement uitvoeren van rijksbrede behoeftebepaling en behoeftevervulling (ook wel verwerving genoemd) d.m.v. het sluiten van contracten en rijksbrede overeenkomsten. Het categoriehoudend departement voert hierbij de aanbestedingsprocedures uit voor de andere departementen.*
- *Het contracteren van dienstverlener(s) en/of leveranciers.*
- *Het uitvoeren van contractmanagement (het monitoren, bespreken en zo nodig wijzigen van performance van leveranciers).*
- *Het uitvoeren van leveranciersmanagement*
- *Het uitvoeren van contractmarketing (het bekend stellen van de overeengekomen en (contract-) condities) voor de betreffende categorie aan alle departementen.*
- *Het bestellen van goederen en diensten door individuele departementen op basis van desbetreffende contracten en het bewaken van nakoming.*

[Categorieplan ICT-professionals Rijk](#) pagina 12

Dit kader geeft een duidelijk zicht op de aanpak die door inkoop binnen de Rijksoverheid gehanteerd moet/zal worden.

Vanuit Categoriemanagement worden in het licht van bovenstaande standaards ontwikkeld voor de tenderprocessen. Denk hierbij aan de documenten die nodig zijn om een tender te kunnen uitbrengen, aan behoefte-inventarisatie methodieken, aan conceptcontracten, overlegstructuren e.d. Het streven is dat voor iedere aanbesteding de kaders klaarliggen en de focus kan liggen op de inhoudelijke zaken.

Samenwerking, samen optrekken door interne stakeholders

Bij de uitgangspunten geformuleerd in het categorieplan ICT-professionals Rijk (CIPR) wordt onder meer gesteld dat

'Categoriemanagement wordt toegepast om de klant/behoeftesteller goederen en diensten in de juiste kwaliteit, tegen een redelijke prijs tijdig ter beschikking te stellen. Het overleg met de klant speelt een belangrijke rol. Categoriemanagement is daarmee niet enkel een onderdeel van inkoop, maar sterk geïntegreerd met de business.'

Los van de vraag of het woord 'business' hier gelukkig is gekozen, is het wel een belangrijk punt om te vermelden. Inkoop is geen eiland, net zomin als HR dat is. TTM en TTA verlangen dat men samen optrekt.

Het eerste punt van het takenpakket illustreert deze gedachte, namelijk nadenken over de wijze waarop een rijksbrede aanpak kan worden uitgewerkt, gericht op het benutten van kansen (**onder meer op het terrein van het beïnvloeden van de vraag naar diensten of producten**) met als doel op systematische wijze te voorzien in de behoefte van de klant. Interessant is eveneens de volgende tekst:

'Hoewel het voorkómen van de inzet van externen de grootste besparingsmogelijkheid is, vindt de categorie het niet opportuun een generieke sourcingsstrategie te ontwikkelen die gericht is op het vastleggen van keuzes welke werkzaamheden wel/niet ingehuurd of uitbesteed zouden mogen worden.'

De realiteit van de situatie op de huidige arbeidsmarkt wordt daarbij onderkend.

'De schaarste aan goede ICT/IV'ers, alsmede budgettaire afspraken binnen het Rijk, maakt

dat in veel gevallen een eventuele sourcingsbeslissing hieraan ondergeschikt wordt. Als de klant activiteiten zelf zou willen doen, maar onvoldoende eigen formatie heeft of kan aantrekken, zal hij toch noodgedwongen moeten inkopen'.

Detavast-oplossingen

In dit licht bezien is ook de eerder vermelde toevoeging van detavast in het laatste Categorieplan ICT-professionals Rijk een begrijpelijke ontwikkeling. De groeiende behoefte aan ICT-professionals bij het Rijk in combinatie met de toenemende specialisatie, c.q. diversiteit van de benodigde expertise, vraagt om samenwerking met derden.

De benodigde specialisten zijn er gewoonweg niet. Die moet je dan zelf gaan opleiden. Wanneer de werving moeizaam gaat en de expertise en capaciteit om op te leiden ontbreekt, kunnen detavast-oplossingen uitkomst bieden. De externe specialist neemt dan zowel de werving als het opleidings- en trainingstraject ter hand. De uitlener draagt daarbij de verantwoordelijkheid om een persoonlijk ontwikkelplan uit te voeren voor de detavast-medewerker (door training, opleiding, begeleiding), zodat deze na de inhuurperiode zal voldoen aan vooraf bepaalde kwalificaties.

Het betekent overigens wel dat er bij de opdrachtgever formatieplaatsen opengesteld moeten worden voor externe medewerkers om in een detavast-constructie aan de slag te gaan. Met name in organisaties waar interne doorstroming de voorrang moet krijgen boven externe invulling, zal men een modus moeten vinden om op een passende manier van deze mogelijkheid gebruik te maken. De mantels zijn op dit moment dan ook relatief bescheiden.

Vernieuwing, proeftuinen nodig

Het CIPR geeft blijk van bewustzijn van de noodzaak om te blijven zoeken naar vernieuwing bij realisering van de benodigde personeelsbezetting. Zo lezen we onder meer het volgende:

*‘Ook wil de categorie diverse soorten ‘proeftuinen’ bij bereidwillige klanten inzetten om hiermee op beheersbare wijze te onderzoeken of een andere manier van capaciteitsinvulling leidt tot meer waarde voor de klant (hogere kwaliteit, lagere kosten, meer maatschappelijk effect en/of hogere tevredenheid). Ook deze proeftuinen kunnen leiden tot een andere capaciteitsbehoefte en mogelijk op termijn ook een **verminderde inzet van externen.....**’*

Goed kunnen bepalen van de exacte behoefte aan ICT’ers, is zonder meer een vereiste om aanvragen in de markt te kunnen zetten en leveranciers de gelegenheid te bieden om de juiste professionals te identificeren en te introduceren. In het CIPR wordt hier o.a. het volgende over gezegd:

‘Gezien de toenemende schaarste aan ICT-professionals, de concurrentie in de strijd om de juiste ICT-professionals en de snelle veranderingen in het ICT/IV-domein, is het extra belangrijk om slim de behoefte in de markt te kunnen uitzetten.

De hefboom wordt groter. Kennis over de belangen van de klant, inkoop, ICT/IV-vakkennis, HR/recruitment en ICT-arbeidsmarktsituatie, maar ook de belangen van leveranciers, zou optimaal benut moeten worden.

De categorie wil daarom verbinding stimuleren (HRM, ICT/IV, inkoop/inhuurdesks en leveranciers), zodat kennis beter uitgewisseld kan worden en we samen in staat zijn de klantbehoeftes juist en aantrekkelijk te specificeren en slim in de markt te zetten. Initiatieven die hierbij kunnen helpen zijn:

- *Samenwerking tussen ICT-recruitment (werving & selectie) en inhuurdesks stimuleren, bijvoorbeeld door convenanten, informatiesessies, uitwisseling*
- *Adviseren over structurele bundeling van kennis, zoals bij een intern team, interne flexpool of shared service organisatie’*

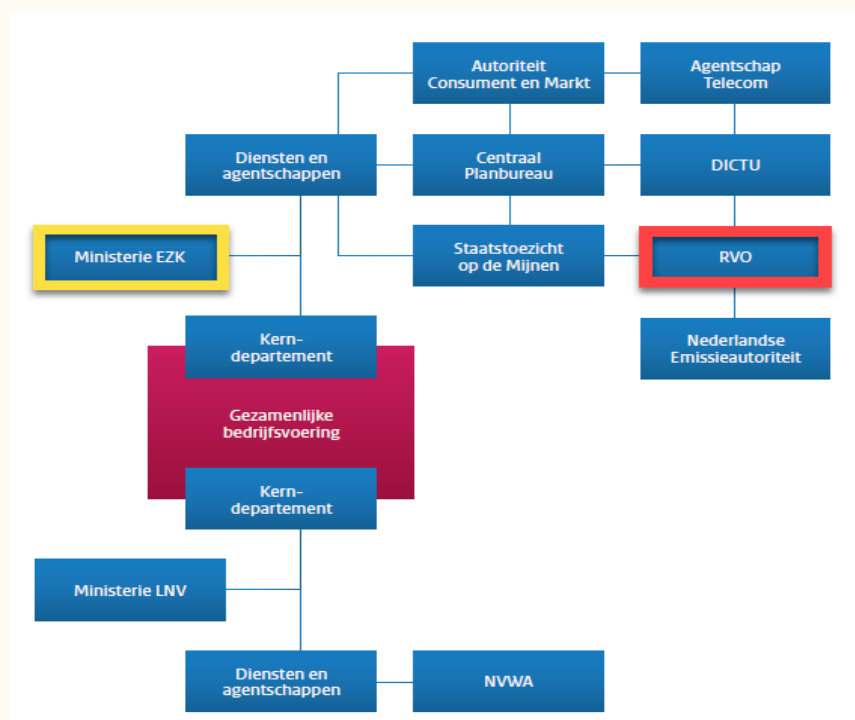
Deze passage nodigt ook uit om TTA te verkennen en de genoemde proeftuin-optie kan daarbij als voorbeeld dienen. De beste proeftuinen ontstaan als er een gedeelde ‘sense of urgency’ is bij de directe stakeholders en men transparant is over het feit dat het om een proef gaat en dat er derhalve ruimte is om te experimenteren en te leren. Geen tevoren dichtgetimmerde kaders, dat beperkt de kansen om te leren wat werkt en wat niet. Daarbij is het ook de kunst om de juiste ingangen te vinden, de ‘zonnetjes’, binnen een ministerie, naar de mensen die kansen zien voor het toepassen van proeftuinen.

Voor accountmanagers van externe dienstverleners liggen hier zeker kansen om vernieuwend samen te werken met de overheidsdiensten of teams. De Categoriemanager ICT-professionals lijkt hiervoor in dit plan een handreiking te doen.

Deel 3 Uitvoering van de categorie ICT-professionals Rijk

Uitvoering van de categorie ICT-professionals Rijk ligt bij RVO

Het Inkoop Uitvoering Centrum Economische Zaken en Klimaat (IUC EZK) is hét inkoopcentrum van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en verzorgt vanuit de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) alle inkopen boven € 25.000,-. Het IUC EZK zorgt er onder meer voor dat alle ministeries goede contracten (raamovereenkomsten) krijgen waarbinnen deze ministeries de benodigde ICT-professionals kunnen inhuren. Ook voert het IUC EZK het centrale contractmanagement voor hen uit.



Bron: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/over-rvo/organisatie>



Bron: <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2022-07/Hoofdorganogram%20RVO%20extern.pdf>

Sander Klaver is de categoriemanager ICT-professionals Rijk en is werkzaam bij het IUC. Een van de primaire taken van zijn categorie is om de aanbestedingen voor inhuur van ICT-professionals voor de verschillende ministeries te begeleiden. Gezien de omvang van de capaciteitsbehoefte aan externe ICT-professionals, voert de categorie op dit terrein meerdere aanbestedingen per jaar uit. De ICT-inhuurbehoefte van een grote ICT-intensieve dienst binnen het Rijk (zoals de Belastingdienst), een ministerie of soms meerdere ministeries samen, wordt tegenwoordig gebundeld in een en dezelfde aanbesteding.

Een van de uitdagingen is om de inhuurbehoefte van de verschillende ministeries samen te voegen en onder te brengen onder één aanbestedingstraject. Een belangrijke stap, want de kwaliteit van het uiteindelijke resultaat van een aanbesteding wordt in hoge mate bepaald door een goede start, door een goed en gemeenschappelijk vertrekpunt. Dat betekent dat het Categorieteam de klantbehoefte binnen de deelnemende ministeries goed moet kennen om gezamenlijk de inhuur behoefte kwantitatief en kwalitatief zo goed mogelijk in beeld te kunnen brengen. Zoals aangegeven, strategische workforce planning'-tech en tools zullen daar op termijn zeker een rol bij gaan spelen.

Klantenraad, Stuurgroep en Klankbordgroep/Projectgroep

Zoals ook in een ander categorieplan, **ICT Werkomgeving Rijk**, valt te lezen, hebben de Categoriemanagers gekozen voor een aanpak waarbij een Klantenraad is. Daarnaast is er bij een komende aanbesteding een meer operationele Stuurgroep en een Klankbordgroep/Projectgroep.

Beide spelen gedurende het gehele aanbestedingstraject een rol. De **Klantenraad** is op strategisch niveau de opdrachtgever van de categorie en meerjarig actief. De focus van de raad ligt op de ontwikkeling van de categorie als geheel ('doen we de juiste dingen?'). De Categoriemanager moet ervoor zorgen dat het Categorieplan uitgevoerd wordt. Uitvoeren van de diverse aanbestedingen is daarbij een van de primaire aandachtgebieden.

Ministerie/dienst en functie	Rol in klantenraad
BZK ¹⁾	Lid namens BZK
BZ	Lid namens BZ
Defensie: DMO/JIVC	Lid namens Defensie
EZK: DICTU	Lid namens EZK en LNV
FIN: Belastingdienst	Lid namens Financiën
I&W: Rijkswaterstaat	Lid namens I&W en AZ
J&V	Lid namens J&V
OCW: DUO	Lid namens OCW
VWS	Lid namens VWS en SZW
BZK: DGGO/CIO-Rijk, I-kennis en kunde	Lid namens dir. CIO-Rijk (rijksbreed kadersteller)
BZK: dir. A&O	Voorzitter (opdrachtgever)

De voorzitter van de Klantenraad ICT-inhuur is de directeur Ambtenaar en Organisatie (A&O) van het ministerie van BZK. Vanuit TTA- en TTM-perspectief een hoopgevende ontwikkeling. De klantenraad bestaat verder uit een aantal leden die het mandaat hebben om de behoefte van hun organisaties aan te geven, dat kunnen bijvoorbeeld de CIO's van de ministeries zijn.

In enkele gevallen behartigt een lid ook de belangen van een ander ministerie, dat zich op deze wijze indirect laat vertegenwoordigen. Gezien de thematiek en belangen van de categorie, nemen er zowel strategische ICT/IV- als P&O-functionarissen deel. De klantenraad bestaat uit de volgende leden (per 2020):

Bij een nieuwe aanbesteding wordt een **Projectorganisatie** ingericht. In de **Stuurgroep** hebben naast de Categoriemanager ook vertegenwoordigers zitting van het ministerie/de ministeries waarvoor de aanbesteding wordt uitgevoerd.

De **Projectgroep** heeft een operationeel karakter en staat onder voorzitterschap van een projectleider. Daarnaast is er een vertegenwoordiging van de gebruikers. Denk hierbij aan afdelings- of teamhoofden, coördinatoren, diverse ICT-rollen, contractmanagers, inhuurdeskmedewerkers en soms ook P&O-functionarissen. Een en ander al naargelang zij expertise kunnen inbrengen en de belangen kunnen behartigen van degenen die zij representeren. Vanuit het IUC EZK is er inbreng van een contractmanager, een inkoper en een jurist.

Als de aanbesteding eenmaal is gegund, dan volgt het 'contractmanagement', waarbij de Categoriemanager ook actief betrokken is. Monitoren van de feitelijke invulling door de geselecteerde leveranciers speelt daarbij een belangrijke rol.

Tot zover deze inkijk in de achtergronden, de rol en inrichting van Categoriemanagement bij de ICT-inhuur van de Rijksoverheid. Aan de hand van een recent aanbestedingstraject zal ik wat meer inzicht geven in het totstandkomingstraject van een omvangrijke ICT inhuur tender.

Deel 4 De aankondiging van de Defensie Tenders

In februari 2022 verscheen de aanbestedingsaankondiging voor ICT-inhuur voor het ministerie van Defensie. Een aantal weken later voor de inhuur van ICT-Professionals Detavast voor de ministeries van Defensie, VWS, SZW en BZ.



<https://www.tenderned.nl/aankondigingen/overzicht/256027/details>

<https://www.tenderned.nl/aankondigingen/overzicht/253702/documenten>

Aan de hand van deze aanbestedingstrajecten gaan we nader verkennen wat zo'n traject verlangt, ook aan de kant van de leveranciers.

Zoals eerder gesteld, overheidsaanbestedingen kennen een hoge mate van transparantie. Alle aanbestedingsstukken zijn onbeperkt en gratis beschikbaar op [Tenderned](https://www.tenderned.nl). Interessant om van deze stukken kennis te nemen.

Dergelijke aankondigingen zijn voor geïnteresseerde marktpartijen natuurlijk geen verrassing. Die weten wanneer een lopende gunning eindigt. Zij kunnen daarom anticiperen op wat er gaat komen. Zij zullen zich tijdig de vraag stellen of het interessant is om mee te dingen. Biedt een tender voldoende strategisch en/of commercieel perspectief? Met ander woorden, goede accountmanagers hebben zicht op de situatie bij de opdrachtgever en inzicht in hun inhuurbehoefte de komende jaren. Zij sorteren tijdig voor op te verwachten aanbestedingen. Overigens is er uit openbare publicaties al veel af te leiden over de ontwikkelingen voor de komende jaren

ICT inhuur en detavast tender, belang van ministerie van Defensie

Bij het ministerie van Defensie is er een toenemende vraag naar ICT-specialisten. De oorlog in de Oekraïne maakt helaas duidelijk dat onze vrijheid niet vanzelfsprekend is. Een van de consequenties is dat er in de komende jaren substantieel meer geïnvesteerd gaat worden in het versterken van onze Defensie. Niet alleen in materieel en mensen, maar ook in technologie en systemen.

In de [defensienota 2022](#) wordt al nadrukkelijk gewezen op het belang van informatiegestuurd optreden:

'Het fundament van onze IT-infrastructuur wordt daartoe op orde gebracht; dat leidt tot efficiencywinst over de hele linie. Hetzelfde geldt voor de informatiehuishouding.'

Het Defensie Operatiecentrum wordt versterkt. De IT-infrastructuur en communicatiesystemen die commandanten ondersteunen bij operaties worden gemoderniseerd. De analysecapaciteit wordt vergroot en daarbij zal ook meer aandacht komen voor data-science en artificiële intelligentie (AI).

Dit plaatje uit bijlage 2 van deze nota laat duidelijk zien dat het in de komende jaren om substantiële investeringen gaat.

Financieel overzicht actielijnen Defensienota (in mln €)	2022	2023	2024	2025	2026
 1. Krachtige ondersteuning	0	327	815	1.307	1.577
 2. Een goede werkgever, verbonden met de samenleving	335	739	987	1.087	1.161
 3. Versterken specialismen	0	521	957	1.020	2.107
 4. Meer Europese samenwerking	0	110	120	135	135
 5. Innoverend vermogen en nieuwe domeinen	0	119	233	284	275
 6. Informatiegestuurd werken en optreden	0	434	733	918	885

In het recent gepubliceerde Defensie [Projectenoverzicht 2022](#) is een bijlage met daarin een 'Vooruitblik Investeringsprogramma' voor de komende jaren. Daarin is inzake IT het volgende opgenomen:

IT		Kamerbrief Instroom A-Brief B-Brief D-Brief					
Projectbenaming	Financieel volume	2022	2023	2024	2025	2026	2027 en verder
Foxtrot Spiral 0	250-1000 mln						
Vervanging ESM capaciteiten KL-EOV systeem	25-100 mln						
Modernisering HF-Wallinfrastructuur	25-100 mln						
Vervanging grondterminals MILSATCOM	25-100 mln						
MOC Kustwacht NL (KWNL)	100-250 mln						
Modernisering Tactische Indoor Simulator	25-100 mln	A					
Vervangen radio's PRC152 en PRC117	25-100 mln	A					
Joint EO Electronic Attack	100-250 mln						
CzLAN Fase 1	25-100 mln		A				
Versterken Inlichtingen capaciteit CZSK	25-100 mln		A				
Verwerven CEMA-capaciteit CZSK Korps Mariniers	25-100 mln		A				

De volumes bieden een behoorlijke bandbreedte, maar tonen aan dat het om grote bedragen gaat. Dat zal ongetwijfeld tot projecten leiden die voor menig ICT-specialist zeer interessant kunnen zijn en de concurrentie om de gunst van talent met specialistische kennis vergroten.

De voorbereiding

Categoriemanagement zal ongeveer een jaar voor publicatie van een aanbestedingstraject de eerste stappen zetten met de voorbereidingen.

Voor de beoogde aanbesteding van ICT-detavast-constructies voor Defensie, BZ, VWS en SZW, was een van de eerste stappen van de Categoriemanager om de stuurgroepen van de andere (parallele) aanbestedingen (1) ICT-inhuur voor Defensie, (2) ICT-inhuur voor BZ, (3) ICT-inhuur voor VWS en SZW te benaderen met een aantal vragen over de samenstelling en werkwijze van de nieuwe stuurgroep.

Daarnaast werden de coördinerend directeurs Inkoop van deze ministeries benaderd om aan te haken in het tenderproces. Nadat er ook een klankbord-/projectgroep was samengesteld, kon de voorbereiding starten.

Het interne traject dat volgde, is al in hoge mate vooraf bepaald en op basis van ervaringen met voorgaande aanbestedingstrajecten geoptimaliseerd. Dat draagt bij aan continuïteit, men kan tijdig gunnen met het oog op het naderende einde van een lopende tender.

Met andere woorden: het aanbestedingsproces, de te zetten stappen en de fasering van het voorbereidingstraject waren voor deze aanbestedingstrajecten inmiddels duidelijk. De templates, de 'model-documenten' waren beschikbaar en men wist welke documenten er wanneer opgeleverd zouden moeten worden om de aanbesteding tijdig af te kunnen ronden. Er kan gerust gesteld worden dat zeker voor de insiders het aanbestedingsproces bij de overheid tamelijk voorspelbaar is.

Deel 5 Leveranciers aan de slag met de (aankomende) tender

Het mag duidelijk zijn dat zowel aan de zijde aan de aanbestedende partij als aan die van de leveranciers tendertrajecten belangrijk zijn en dat men niet over een nacht ijs kan gaan om succesvol te zijn met een tender. Daar gaat de nodige voorbereiding aan vooraf.

Benutten lessons learned

De ervaringen met lopende raamcontracten worden meegenomen bij het opstellen van een nieuwe aanbesteding. Dat verlangt regelmatige reflectie, wat gaat goed en wat kan beter? Wat zijn de ‘lessons learned’ en hoe kunnen die bijdragen aan verbetering?

Bij deze ICT-inhuur tender is ook een document opgenomen inzake de te hanteren KPI's¹. Dit helpt bij het monitoren of de gemaakte afspraken worden nagekomen. Bij de uitvoering van de raamcontracten de voortvloeiën uit de door RVO begeleide tenders voor het inhuren van ICT-personeel wordt sinds 2016 met gele kaarten gewerkt. Die worden toegekend als afgesproken KPI's niet worden behaald. Vanzelfsprekend spelen de systemen en de daaruit verkregen data een belangrijke rol om een actueel inzicht te krijgen in de status van de lopende aanvragen en plaatsingen en het behalen van KPI's.

Gedurende de duur van de raamovereenkomst die is afgesloten met de leveranciers, zal de Categoriemanager de vinger aan de pols houden. Die stemt daartoe af met zowel de bij een aanbesteding betrokken ministeries als met de dienstverleners. De [recente Sima Themabijeenkomst](#) is hier een voorbeeld van.

Niet alleen de lopende tender, maar ook ontwikkelingen in de markt komen aan de orde. Dit laatste draagt eraan bij dat aanbestedingen niet vanuit een ivoren toren tot stand komen.

Cruciaal is immers dat een aanbesteding de interesse oproept van partijen die kunnen voorzien in de vraag.

Vanzelfsprekend kunnen deze contacten een wat informeel karakter hebben, maar essentieel is natuurlijk wel dat er een gelijk speelveld - een ‘level playing field’ - voor iedereen geboden moet worden. De leveranciers hebben overigens een vergelijkbaar belang. Ook die monitoren continu de voortgang en bespreken met elkaar wat goed gaat en wat beter moet.

Daarbij is het belangrijk om te realiseren dat bij grote aanbestedingen dienstverleners meer dan eens de handen ineenslaan. Partijen die in eerdere tenders al samenwerken en soms concurreren, gaan een partnership aan om op de tender in te schrijven en die bij winst samen succesvol uit te voeren.

Bij het monitoren van de voortgang en het verzamelen van ‘lessons learned’, wordt er dan niet alleen naar de eigen organisatie gekeken, maar ook naar de invulling van de samenwerking en de wijze waarop de partners invulling geven aan de gemaakte afspraken. Op een krappe arbeidsmarkt is dat niet altijd even makkelijk. Welke klant krijgt voorrang bij het honoreren van aanvragen?

¹ zie bijlage 14.1 te downloaden via [deze link](#).

Frans van Egmond, Bid Director bij de HeadFirst Group, onderschrijft dat de krapte op de arbeidsmarkt voor ICT specialisten voor iedereen merkbaar is. Meer dan eens is er vanuit meerdere opdrachtgevers eenzelfde vraag naar schaarse professionals. Dan kan de invulling van een aanvraag inderdaad een hele uitdaging zijn “maar afspraken die tijdens de aanbestedingsprocedure zijn gemaakt, moeten natuurlijk nagekomen worden. Iedereen die inschrijft op een tender weet dit.” Hij wijst dan op het mogelijk te realiseren omzetvolume en de duur van de raamovereenkomst. Dat creëert voor een opdrachtgever wel voordeel in de slag om talent. Dat laat overigens onverlet dat de (freelance) specialist zelf natuurlijk ook een stem heeft en zelf bepaalt waar hij/zij aan de slag gaat.

Tot slot zijn er natuurlijk ook de gesprekken met de geplaatste specialisten. Die kunnen ook zeer waardevol zijn en helpen bij het verkrijgen van inzicht in wat beter kan en wat de toekomst mogelijk kan brengen. Daarbij moet er natuurlijk wel rekening mee gehouden worden dat er een geheimhoudingsplicht kan zijn. Die zorgt er dan voor dat de specialist terughoudend is in het delen van informatie.

(Samen) Doorgaan of stoppen, een belangrijke leveranciersvraag

Wanneer het einde van de aanbesteding in beeld komt, is het ook tijd om te verkennen of en op welke wijze leveranciers willen en kunnen samenwerken bij een nieuw aanbestedingstraject. Men moet gaan nadenken en bepalen of, en zo ja, hoe men met elkaar verder gaat optrekken. Dat voorkomt dat men kostbare tijd verliest als de nieuwe aanbestedingsvraag gepubliceerd wordt.

Tevens biedt het de mogelijkheid om de lopende contacten te benutten, om inzichten te delen over de marktomstandigheden en om een gevoel te krijgen over de mate waarin deze van belang kunnen zijn bij de nieuwe aanbesteding. Voorkennis is natuurlijk uit den boze, maar dat betekent niet dat men niet met elkaar in gesprek mag zijn over de dagelijkse werkzaamheden, als men al middels een gewonnen raamovereenkomst zaken met elkaar doet. De accountmanager is de aangewezen persoon om dit samen met bid management in goede banen te leiden.

Aan de slag met de tender

De tenderaanvraag komt zoals gezegd voor insiders, en vooral degenen die al aan een lopende raamovereenkomst meedoen, niet als een verrassing. Zij hebben hun huiswerk gedaan als ze de intentie hebben om weer mee te doen. Ook in de samenwerkingsverbanden is, als het goed is, al besproken of men met elkaar wil doorgaan. Daarbij is het cruciaal om zich te realiseren dat dit een soort ‘alles of niets’-trajecten zijn, het is ‘do or die’, ‘champagne of azijn’. Als je niet meedoet sta je zeker met lege handen. Zodra de tender is gepubliceerd, gaat iedereen aan de slag met het lezen van de stukken en vindt de eerste kwalificatie van de aanvraag plaats binnen de eigen organisatie. De gevraagde dienstverlening en de kansen worden in kaart gebracht en gekeken wordt onder welke voorwaarden deze ook commercieel tot uitdrukking gebracht kunnen worden. Zeker bij een tender zoals ICT inhuur bij Defensie, die voor vier jaren wordt afgesloten en waarbij het om grote bedragen gaat, kan het gegund krijgen van de tender een belangrijke bijdrage leveren aan de continuïteit van inkomsten. Invulling van dit soort overeenkomsten is in de regel minder gevoelig voor veranderende omstandigheden, die komen niet op een laag pitje te staan als de bedrijfsresultaten achterblijven. Wat niet wegneemt dat de overheid natuurlijk ook kan besluiten tot bezuinigingen en vertragen van projecten.

Alleen of samen

Experis, een onderdeel van Manpower was bij de vorige tender ICT-inhuur niet succesvol. Omdat Manpower al op meerdere fronten leverancier van personeelsdiensten is bij Defensie, was de insteek om nu wel mee te doen. Wouter Bisschop, Director Government besloot het anders aan te pakken en samen op te trekken met een tweetal partners, de ene met een sterke positie op gebied van SAP en de andere op IT-infrastructuur. Dat bleek een goede zet.

Er zijn ook niet heel veel partijen die in staat, c.q. bereid zijn om alleen in te schrijven op een tender met de omvang zoals die van de ICT-inhuur bij defensie. Dat wordt ook onderkend door de opstellers van de tenderaanvraag. In het bestek van de ICT-inhuur tender werden partijen zelfs min of meer aangemoedigd om samenwerking te zoeken:

*"Voor de ondernemer
Omdat gekozen is voor een voor ICT-inhuur gebruikelijke werkwijze, de drempels om voor gunning van een raamovereenkomst in aanmerking te komen laag zijn, de inspanning van inschrijver/opdrachtnemer die vereist is om een inschrijving en Offertes in te dienen beperkt is, de beperking van het aantal opdrachtnemers (zie § 2.7) én het aanzienlijke inkoopvolume, is onze inschatting dat er geen negatieve gevolgen en risico's zijn voor de ondernemer.
Nichespelers of partijen die zelfstandig slechts een beperkt deel van de functieprofielen kunnen of willen invullen, kunnen zich kwalificeren voor zowel de raamovereenkomsten (door samen met anderen in te schrijven) als voor de Nadere Overeenkomsten (doorleen via een opdrachtnemer)."*

Als er samenwerking is, betekent dit dat er een hoofdaannemer is die samenwerkt met een of meerdere onderaannemers. HeadFirst besloot als hoofdaannemer in te schrijven op deze ICT-inhuur tender en was daarbij eveneens succesvol.

Frans van Egmond, Bid Director bij de HeadFirst Group en zijn collega Hans Al hadden daarbij een regisserende rol. Volgens Frans is succes bij dit soort grote tenders alleen te realiseren door teamwork. *"Zowel binnen de eigen organisatie als binnen het samenwerkingsverband waarmee je gaat aanbieden. Het is een voordeel dat je elkaar al kent. Je kunt namelijk sneller schakelen omdat je elkaars positie snapt en weet wat er van elkaar verlangd kan worden. Je kunt op elkaar vertrouwen, zonder dat alles direct formeel op papier gezet moet worden."*

Met wie er samengewerkt wordt hangt in de eerste plaats af van de aard van de vraag in de tender. Dat is medebepalend voor de keuze van partners waarmee men op een tender inschrijft. Bij een tender zoals deze bij Defensie kun je dan denken aan grote system integrators, (niche) spelers met zeer specialistische expertise die kunnen bijdragen aan het invullen van aanvragen voor specialisten c.q. aan het ontsluiten van de markt van in te huren ICT-kenniswerkers.

In de aanbestedingsfase kan de bijdrage van de partners variëren van meedenken tot meeschrijven en alles wat daartussen zit.

Omdat de HeadFirst Group in de loop der jaren heeft bewezen dat zij succesvol is bij de gunning van tenders, is het makkelijker geworden om samen te werken met partners. Die zien dat samenwerking met de HeadFirst Group loont. Die lijn zou je ook weer kunnen doorzetten naar de freelance ICT-kenniswerkers. Die krijgen door samenwerking met een succesvolle aanbieder op tenders toegang tot interessant werk met een goed perspectief op continuïteit. Sterker nog, als je graag voor Defensie opdrachten wilt uitvoeren, dan is het verstandig om degenen die een raamcontract met Defensie hebben afgesloten voor ICT-inhuur te volgen en om je daarmee te verbinden.

Deel 6 De laatste fase van de aanbesteding voor leveranciers

Agile, sprint, War Room

Voor het Bidmanagement van HeadFirst heeft inmiddels de Agile manier van werken zijn waarde bewezen. Men gaat er multidisciplinair aan de slag en er is een duidelijke rolverdeling. De deadlines in dit soort tendertrajecten zijn spijkerhard en er moet tempo gemaakt worden. Er moeten zaken uitgezocht, opgesteld, afgestemd en weer bijgesteld worden en dan blijkt de werkwijze met 'daily stand-ups' en sprints prima te werken. Er wordt stap voor stap planmatig gewerkt en iedereen weet wat er wanneer opgeleverd moet worden. Problemen en knelpunten worden snel duidelijk en kunnen tijdig geadresseerd worden.

Bij dit soort grote tenders zijn de directies van alle partners doorgaans ook nauw betrokken. Dat moet ook, want er moeten besluiten genomen kunnen worden om het tempo erin te houden.

Kwalificeren, vragen beantwoorden en stellen

Procesmatig zijn er voor inschrijvers tegenwoordig niet veel verrassingen meer in dit soort aanbestedingen. Dat is ook goed, want dat betekent dat men qua planning het traject vrij snel kan inrichten en zich kan concentreren op de inhoudelijk kant.

Een goed begrip van zaken is en blijft cruciaal om succes te kunnen behalen bij een tender. De eerste stap bij publicatie van een tender is derhalve lezen en onderling het begrip van zaken afstemmen. Lezen we het allemaal op dezelfde manier en wat is er wel en wat is er nog niet duidelijk? Wat wordt er gevraagd en welke vragen worden gesteld om zich te kunnen kwalificeren?

Om een gunning te verwerven moeten er o.a. aantal 'wensvragen' beantwoord worden (zie

bijv. bijlage 6a,b,c en d²). Uit de antwoorden op die vragen moet blijken of de leverancier een kwalitatieve goede dienstverlening kan uitvoeren. De kunst is om deze vragen goed te doorgronden en te bepalen of en op welke manier deze het beste beantwoord kunnen worden om zich van de concurrentie te onderscheiden, zonder daarbij fabeltjes te verkopen.

Ook al heeft de aanbestedende partij veel zorg besteed aan het opstellen van de tender en de begeleidende documenten, niettemin kunnen er inhoudelijk natuurlijk tal van vragen zijn voor degenen die interesse hebben in de aanbesteding.

Bij de ICT-inhuur tender is er twee keer de gelegenheid gegeven tot het stellen van schriftelijke vragen over de tenderaanvraag. De aard van de vragen kan variëren van het krijgen van verduidelijking van de wensvraag tot het voorstellen van herformuleringen van de contractuele voorwaarden.

In principe kan men alles vragen, of er antwoord gegeven wordt is natuurlijk een tweede. Gegeven de transparantie van het tenderproces is het wel verstandig om goed na te denken over de te stellen vragen. De concurrentie leest namelijk mee en die kan uit een bepaalde vraagstelling afleiden wat de strategie is die gevolgd wordt bij de onderhavige tender. Door vragen te stellen maak je dus niet alleen jezelf wijzer, maar ook de andere partijen. Maar dat werkt natuurlijk twee kanten op. Een antwoord op de vraag van een concurrent kan ook verhelderend werken en benut worden bij het formuleren van het eigen antwoord op de 'wensvragen' of het accepteren van de contractuele voorwaarden.

Al met al moet er een pakket aan documenten ingeleverd worden om een raamcontract af te kunnen sluiten.

² te downloaden via [deze link](#).

Proeve van bekwaamheid

Een van de cruciale onderdelen van dit tenderproces is de fase waarin een Proeve van Bekwaamheid wordt gehouden. Dit onderdeel speelt zich in de regel af binnen enkele dagen na indiening. Aan de Proeve van bekwaamheid nemen alle inschrijvers met hun partners deel. Bij de tender aankondiging was eveneens in de bijlage het reglement³ hiervoor opgenomen.

Bij de Proeve van bekwaamheid moet dat de inschrijver aantonen dat hij in staat is om binnen een 1 of 2 dagen een aanvraag (die representatief is voor de totale tender) te doorgronden en een antwoord te formuleren bestaande uit een analyse, advies en meestal een aantal cv's.

Volgens Frans van Egmond moet dan blijken of men zijn huiswerk goed heeft gedaan en in staat is om samen met de partners snel te voldoen aan de vraag. Om dit zo goed mogelijk te doen, werd er door zijn team ten behoeve van de Proeve van bekwaamheid een 'War Room' ingericht. Daar waren alle partijen die meewerkten aan de tenderaanbieding aan de slag, zodat er direct met elkaar afgestemd kon worden. Als je iedereen bij elkaar optelt, inclusief de partners, dan bestond zijn team voor deze Proeve van bekwaamheid uit meer dan 20 medewerkers.

Deze keer was er door Defensie een aanvraag opgesteld waarbij er binnen 2 dagen een analyse, aanpak en een beschrijving van het team van ICT-specialisten geleverd moest worden. De benodigde rollen binnen dat team waren nog niet duidelijk en moesten worden bepaald.

De 'War Room' is tijdens de Proeve van bekwaamheid een en al dynamiek met medewerkers van partners en HeadFirst. Alle verloven zijn dan als het ware ingetrokken. Dat is volgens Frans overigens niet nodig.

"Als je ergens met elkaar naartoe hebt gewerkt, dan wil niemand het 'moment suprême' missen. Je moet dan wel op elkaar kunnen vertrouwen, op je partners, systemen, netwerk en de specialisten in dat netwerk. Dat kunnen wij omdat wij ons goed voorbereiden. Je moet op het scherpst van de snede acteren. Daarvoor zijn de belangen voor de betrokkenen in dit soort tenders te groot. Het zijn zeer intensieve maar ook hele leuke dagen."

Na het indienen van de beantwoording van de proeve van bekwaamheid op 12 mei, was het wachten. Dat duurde deze keer langer omdat één van de inschrijvers het niet eens was met de gang van zaken en naar de rechter was gestapt. Men maakte bezwaar dat zij door een storing in het systeem de antwoorden op vragen tijdens de Proeve later kregen. Omdat de tijd daarna nog ruim voldoende was, stelde de rechter deze partij in het ongelijk. (zie [uitspraak rechtbank Den Haag](#))

Uiteindelijk werden de gelukkigen op 12 oktober 2022 geïnformeerd en konden her en der de champagneflessen ontkurkt worden. Er zijn zeven partijen geselecteerd uit een groep van 17 aanbieders. De keuze van het ministerie werd vooral gemaakt aan de hand van de kwaliteit van inschrijvingen en dienstverlening (goed voor 90% van de totale gunningsscore).

Er waren dus ook een aantal afvallers. Dat betekent overigens niet deze volledig buiten spel staan. Zo sluit Wouter Bisschop van Experis samenwerking met een of meerdere van deze partijen niet uit. Naar zijn idee staat het vrij om ook na toekenning van de tender samenwerking te zoeken, uiteraard binnen de kaders van de in de raamovereenkomsten vastgelegde gemaakte afspraken.

De nieuwe raamovereenkomst is per 1 maart 2023 in werking getreden en duurt maximaal vier jaar.

³ zie bijlage 21b te downloaden via [deze link](#).

Tot slot

Hopelijk is in deze blogs duidelijk geworden dat de vraag naar in te huren ICT-specialisten vanuit de overheid substantieel is. Door voor meerdere jaren aan te besteden, weet men leveranciers te binden en voor langere tijd te committeren aan het leveren van de benodigde specialisten.

Het kan voor leveranciers erg aantrekkelijk zijn om als hoofd- of onderaannemer in te schrijven op een tender. Behoort men tot de gelukkigen, dan is vrij goed in te schatten welke omzet er mogelijk te realiseren is en kan men de daartoe benodigde investeringen doen om talent te (ver)binden.

Geïntegreerde Strategische Total Workforce Management staat nog in de kinderschoenen en heeft nog een weg te gaan alvorens daadwerkelijk bij te kunnen dragen aan het opstellen van tenders, aan het specificeren van behoefte aan specifieke kennis en vaardigheden. Dat biedt naar mijn verwachting ook meer mogelijkheden aan HR om actief bij te dragen aan tendertrajecten.

In dit verband is ook vermeldenswaardig dat Sander Klaver, de categoriemanager ICT-professionals Rijk, liet weten dat hij recentelijk in een themapresentatie voor inkoopdirecteuren en personeelsdirecteuren van het Rijk heeft gewezen op het belang van meer aandacht voor een Total Workforce Management benadering.

Door de ontwikkelingen in de Oekraïne is het maar de vraag of en in welke mate er met deze tender voorzien kan worden in de behoefte aan ICT-inhuur bij Defensie. Misschien dat de oorlog aanleiding zal zijn tot meer ICT-investeringen. De vraag is vervolgens of er voldoende aanbod van specialisten is en of en in welke mate dit tot nog meer krapte op de arbeidsmarkt gaat leiden. Het zou zo maar kunnen dat Defensie meer moet gaan investeren in zowel het aantrekken als zelf opleiden van specialisten. In dat verband is de inmiddels gegunde Detavast-tender een interessante ontwikkeling om te volgen.

Deze whitepaper is bedoeld om meer inzicht te verschaffen in een niet te onderschatten onderdeel van de arbeidsmarkt. Het interessante is natuurlijk wel dat middels dit type tenders een meerjarig commitment wordt aangegaan tussen Defensie en leveranciers. De vraag die hieruit voortkomt, laat zich zeer zeker voelen in de beschikbaarheid van ICT-talent voor het bedrijfsleven en voor lokale overheden.

In de slag om ICT-talent zou de meerjarige binding van leveranciers, al dan niet middels tendertrajecten, ook in het licht van Total Talent Management een interessante optie kunnen zijn om te verkennen. Al gebied de eerlijkheid te zeggen dat het de schaarste op de arbeidsmarkt niet oplost.

Je kunt wel een sterkere relatie opbouwen met leveranciers van ICT-talent. Die moeten vervolgens natuurlijk ook investeren in het verbinden en ontwikkelen van talent. Want op een arbeidsmarkt waar schaarste is, is het kunnen vinden van talent geen vanzelfsprekendheid.

Februari 2023,

Alexander Crepin

Over Alexander Crépin

Alexander Crépin adviseert & implementeert bij organisaties op gebied van eigentijds HR- en Instroombeleid. Total Workforce Management ziet hij als een gebied dat veel meer aandacht zal (moeten) krijgen vanuit HR. Succes draait om het vermogen om optimale samenwerking te realiseren tussen de juiste mensen, los van de aard van de arbeidsrelatie. HR moet hiervoor mede de voorwaarden scheppen, onder meer door het ontwikkelen van duurzame talentrelaties.